

BAB II

LANDASAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Pengertian Kepemimpinan

Setiap dan semua organisasi apapun jenisnya baik organisasi bisnis maupun lembaga pendidikan pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin tertinggi yang harus menjalankan kegiatan keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin tersebut merupakan orang pertama, ibarat nahkoda kapal yang harus mengarahkan jalannya kapal, dalam sebuah wadah yang disebut organisasi/lembaga pendidikan. Sedang sejumlah manusia lain di dalam kapal adalah sumber daya penggerak kapal ke arah yang diinginkan nahkoda tersebut. Dengan kata lain ke arah mana kapal berlayar, kepelabuhan mana akan dituju, tergantung sang nahkoda. Untuk menggerakkan kapal, diperlukan bantuan dari dan kerja sama dengan sejumlah anak buah kapalnya agar lancar perjalanan mencapai pelabuhan.

Allah SWT berfirman:

قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ
وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٦٦﴾

Artinya: “Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan.

Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu. (QS. Ali Imran; 26)

Oleh sebab itu, dalam uraian berikut akan diketengahkan beberapa pengertian kepemimpinan yang bersumber dari beberapa literatur ilmiah. Salah satu pengertian kepemimpinan di atas telah dikemukakan oleh Stephen P Robbins yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan).¹

Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok.

Robert G Owwens mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Pendapat ini menyatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang dalam mencapai tujuan².

Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama. Dalam pengertian yang lain Gipson dkk mengatakan kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya memotivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan/kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan.

¹ Miftah Thiha 1998, *Kepemimpinan dalam Manajemen* h.53

² Robert A. Baron, 1991, *Behavior in Organization* h.78

Fremont E Kast dan James E Rosenzwich mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain (anggota organisasi) dalam mencapai tujuan secara antusias. Perkataan membujuk atau mengajak pada dasarnya bermakna pemberian dorongan pada orang lain agar melakukan suatu kegiatan atau bekerja yang harus dilakukan dalam pengertian-pengertian terdahulu.³

Pengertian berikut bersumber dari Ivancevich di dalam Panji Anoraga dan Sri Suyati yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan.⁴ Pengertian ini menempatkan kepemimpinan sebagai interaksi sosial, karena kegiatan kepemimpinan dalam mempengaruhi orang lain hanya dapat terjadi melalui komunikasi, baik antara pemimpin dengan anggota organisasi secara individual maupun dengan kelompok-kelompok individu di dalam tim kerja (team work).

Selanjutnya akan penulis ketengahkan juga pengertian kepemimpinan menurut Agarwal di dalam Panji Anoraga dan Sri Suyati yang mengatakan kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan, kemampuan dan usaha mereka dalam mencapai tujuan pimpinan. Kepemimpinan sebagai seni menunjukkan bahwa kegiatan mempengaruhi orang lain bersifat individual, sehingga tidak sama cara atau polanya antar pemimpin.

³ James A.F. Stoner. R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert 1996, *Manageman*, New York: Prentice Hall Inc. Terjemahan Wihemus dan Binyamin 1994, *Manajemen*, Jakarta: Intermedia. h. 515

⁴ *Op.Cit.* h.80

2. Teori-teori Kepemimpinan

a. Teori *Greatman* Dan Teori *Bang*

Teori yang usianya sudah cukup tua ini menyatakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Bennis dan Nanus menjelaskan bahwa teori *Greatman* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.⁵ Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan kata lain para pemimpin menurut teori ini bersal dari keturunan tertentu (di Indonesia disebut keturunan berdarah biru) yang berhak menjadi pemimpin, sedang orang lain tidak ada pilihan selain menjadi pihak yang dipimpin. Misalnya ungkapan yang mengatakan "asal raja menjadi raja" yang dapat diartikan menurut teori ini bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pemimpin rakyatnya.

Bennis dan Nanus juga menyatakan bahwa dalam perkembangan berikutnya, teori kepemimpinan berdasarkan bakat cenderung ditolak dan lahirlah teori *Big Bang*.⁶ Teori kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan

⁵ Panji Anoraga dan Sri Suyati 1995. *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: PT Dunia Pustaka h. 55

⁶ Bennis Warren G dan Burt Nanus Terjemahan Victor Purba 1990, *Kepemimpinan*. h.90

yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusuhan, pemberontakan reformasi. Yang memunculkan seseorang pengikut/pendukung adalah orang-orang yang menokohkan orang tersebut dan bersedia patuh dan taat pada keputusan-keputusan dan/atau perintah-perintahnya dalam kejadian atau peristiwa tertentu.

b. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian (Trait Theories)

Teori ini hampir sama dengan teori Great man, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Teori great man menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki kromosom (pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Dari pertemuan sel telur (*ovum*) di dalam rahim seorang calon ibu dengan *spermatozoid* seorang calon ayah terdapat gena-gena yang berisi kromosom (pembawa sifat) berupa bakat yang diwariskan pada seorang anak. Di antaranya terdapat bakat pemimpin yang dominan. Contoh yang populer adalah seorang anak raja diasumsikan memiliki bakat ayahnya untuk menjadi raja sebagai pemimpin. Sedang teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayah bukan seorang pemimpin.

Miftah Thiha mengatakan bahwa ada empat sifat umum yang efektif, terdiri dari: (1) kecerdasan (2) kedewasaan dan keluasan

pandangan sosial (3) motivasi dari dan dorongan (4) sikap-sikap hubungan social.⁷

Teori ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki, baik secara fisik maupun psikologis. Dengan kata lain teori ini berasumsi bahwa keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai atau ciri-ciri kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar.

c. Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Setelah pada tahun limapuluhan teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer, studi mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamanya yang disebut teori Perilaku (*Behavior Theories*) Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan/atau gaya bertindak seorang pemimpin.⁸ Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasinya, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberikan tugas, cara

⁷ Miftah Thiha 1998, *Kepemimpinan Dalam manajemen: Suatu pendekatan Perilaku*, Jakarta: Rajawali Pres h. 83

⁸ *Ibid.* h.95

berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan bawanya, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi/hukuman.⁹

Dari uraian singkat di atas jelas yang dimaksud perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehubungan dengan itu apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, mengancam setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan sanksi/hukuman yang berat, maka disebut sebagai gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya pemimpin yang berperilaku dalam memberikan pengaruh dilakukan secara simpatik, interaksinya berlangsung timbal balik (dua arah), menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, maka disebut gaya kepemimpinan demokrasi.

d. Teori *Kontingensi* (*Contingency Theories*)

Organisasi terbentuk karena sejumlah orang yang sama kepentingan atau kebutuhannya berhimpun dalam satu wadah dan menyelenggarakan kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang

⁹ Moeftie Wiriadirja, 1987, *Dimensi kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta: Balai pustaka. h.137

telah ditetapkan bersama sebagai tujuan organisasi.¹⁰ Oleh karena itu sangat banyak organisasi yang didirikan manusia, yang kepentingannya berbeda satu sama lain, sehingga setiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus yang berbeda pula. Dari teori-teori kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu ternyata semuanya berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi.

Oleh karena itulah timbul respon/reaksi terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain tidak mungkin setiap organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak. Setiap situasi dan dalam mengelola anggota organisasi terus tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal.

Respon atau reaksi yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Pendapat itu disebut pendekatan atau teori Kontingensi (*Contingency Approach*). Disamping itu karena perilaku atau gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori Situasional (*Situasional Approach*).¹¹

¹⁰ Panji Anoraga dan Sri Suyati 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: PT Dunia Pustaka h.62

¹¹ Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari 2003, *Kepemimpinan Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang Kompetitif*, Jakarta: Gaja Mada University Pres. h.16

3. Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosi

a. *Primal Leadership*

Para pemimpin besar menggerakkan kita. Mereka membangkitkan semangat dan menginspirasi yang terbaik dalam diri kita. Ketika kita berusaha menjelaskan mengapa mereka begitu efektif, realitanya sangatlah mendasar: para pemimpin besar bekerja dengan melibatkan emosi. Apapun yang mereka canangkan, bergantung pada bagaimana cara mereka melakukannya.

b. *Dimensi Primal*

Tugas emosi pemimpin yang bersifat utama. Pemimpin selalu memainkan peran emosi yang primordial. Di dalam sejarah atau budaya manapun, pemimpin kelompok manusia adalah seseorang yang menjadi tumpuan dalam mencari kepastian dan kejelasan ketika menghadapi ketidakpastian atau ketika ada suatu tugas yang harus dilakukan. Dalam organisasi modern, tugas emosi yang primordial ini menggerakkan emosi kolektif ke arah yang positif dan menyingkirkan kabut asap yang terbentuk oleh emosi-emosi beracun.

c. *Loop Terbuka*

Kajian tentang otak mengenai mengapa *primal leadership* sangat penting terletak pada rancang bangun otak manusia, disebut oleh para ilmuwan sebagai sifat loop terbuka sistem limbik atau pusat emosi kita. Sistem loop tertutup adalah sistem yang mengatur

dirinya sendiri. Sedangkan sistem loop terbuka banyak bergantung pada sumber luar untuk mengatur dirinya. Dengan kata lain, untuk stabilitas emosi kita sendiri, kita mengandalakan hubungan dengan orang-orang lain.

d. *Penyebaran Emosi dan Kepemimpinan*

Realita yang sudah lama berlangsung dalam dunia bisnis adalah setiap orang mengamati sang bos. Orang memetik isyarat dari atas. Bahkan jika bos-nya tidak kelihatan, sikapnya mempengaruhi suasana hati bawahan langsungnya, dan efek domino akan menyebar luas ke iklim emosi seluruh perusahaan sehingga pemimpin memainkan peran penting dalam menentukan emosi bersama. Tetapi tidak semua pemimpin 'resmi' didalamkelompok adalah pemimpin emosi.

e. *Tawa dan Loop Terbuka*

Secara khusus, tawa menunjukkan kekuatan kerja sistem loop terbuka, dan karenanya merupakan emosi yang paling menular. Ketika mendengar tawa, otomatis kita juga tersenyum dan tertawa. Senyum ramah menyebar dengan cepat karena otak kita melibatkan sirkuit-sirkuit loop terbuka, yang dirancang secara khusus untuk mendeteksi senyum dan tawa yang membuat kita merespons dengan tawa. Hasilnya adalah pembajakan emosi yang positif.¹²

¹² Panji Anoraga dan Sri Suyati 1995. *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: PT Dunia Pustaka h. 72

4. Anatomi-Neurologi Kepemimpinan

Dalam istilah fungsi otak, resonansi berarti pusat emosi orang-orang berada dalam keadaan selaras secara positif. Perlu diingat bahwa salah satu jalan yang paling ampuh dan langsung untuk menciptakan hubungan yang resonan antar-otak adalah melalui tawa. Jadi, para pemimpin yang efektif akan menggunakan humor dengan bebas, bahkan pada saat-saat yang menegangkan, dan mengirim pesan-pesan positif yang mengubah nada emosi yang melatarbelakangi suatu interaksi. Kompetensi Pribadi merupakan kemampuan-kemampuan yang menentukan bagaimana kita mengelola diri kita sendiri:

a. Kesadaran diri

- 1) Kesadaran diri emosi: membaca emosi diri sendiri dan mengenali dampaknya menggunakan insting untuk menuntun keputusan
- 2) Penilaian-diri yang akurat: mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri
- 3) Kepercayaan diri: kepekaan yang sehat mengenai harga diri dan kemampuan diri¹³

b. Pengelolaan Diri

- 1) Kendali diri emosi: mengendalikan emosi dan dorongan yang meledak-ledak
- 2) Transparansi: menunjukkan kejujuran dan integritas, kelayakan untuk dipercaya
- 3) Kemampuan menyesuaikan diri: kelenturan didalam beradaptasi dengan perubahan situasi atau mengatasi hambatan
- 4) Pencapaian
- 5) Inisiatif
- 6) Optimisme¹⁴

¹³ Daneil Goleman, Ricard Boyatzis dan Annie Mckee. 2004. *Primal Leadership Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, Jakarta; Gramedia Pustaka Utama. h.182

¹⁴ *Ibid.* h.185

c. Kesadaran social

- 1) Empati
- 2) Kesadaran organisasional
- 3) Pelayanan

d. Pengelolaan Relasi

- 1) Kepemimpinan yang menginspirasi
- 2) Pengaruh
- 3) Mengembangkan orang lain
- 4) Katalis perubahan
- 5) Pengelolaan konflik
- 6) Membangun ikatan
- 7) Kerja kelompok dan kolaborasi

Seorang pemimpin yang menganggap dirinya sebagai “orang penting” merupakan suatu persepsi yang sangat berbahaya. Seorang pemimpin yang seperti itu tidak akan bisa membaca lingkungannya yang kompleks, apalagi mengelola diri sendiri karena kebanyakan dari mereka mempunyai kesadaran politikal dan empati yang sangat kecil. Pemimpin tidak bisa menilai dirinya. Semakin tinggi tangga yang didaki oleh seorang pemimpin, semakin kurang akuratlah penilaian pada dirinya. Hal itu dikarenakan tidak adanya umpan balik yang jujur dibandingkan siapapun, terutama umpan balik tentang bagaimana diri mereka sebagai pemimpin. Pemimpin perlu tahu dalam hal apa mereka dapat memperbaiki kompetensi kecerdasan emosi secara lebih spesifik demi keberhasilan kepemimpinan.

Pertama, pembelajaran yang diarahkan diri sendiri ini melibatkan lima penemuan, yang masing-masing mewakili sebuah diskontinuitas. Tujuannya yaitu menggunakan setiap penemuan sebagai alat untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin yang cerdas

secara emosi. Jenis pembelajaran ini bersifat pengulangan yang tahap-tahapnya tidak terungkap secara mulus dan teratur, tetapi lebih mengikuti suatu urutan, di mana setiap langkahnya membutuhkan jumlah usaha dan tenaga yang berbeda. Dengan berjalannya waktu, latihan atau pelaksanaan kebiasaan-kebiasaan baru ini akan membuatnya menjadi bagian dari diri riil baru kita.

Penemuan kedua yaitu mencoba mengenali siapa kita sebenarnya pada saat ini, bagaimana kita bertindak, bagaimana orang lain memandang kita dan apa saja keyakinan diri kita. Beberapa dari pengamatan ini akan selaras dengan diri ideal kita, dan dapat dianggap sebagai kekuatan kita. Beberapa lainnya mewakili kesenjangan antara siapa diri kita saat ini (diri riil) dan siapa diri kita yang kita inginkan (diri ideal). Menyadari kekuatan dan kesenjangan ini akan membuka jalan berubahnya gaya kepemimpinan kita.

Penemuan ketiga yaitu mengembangkan agenda untuk memperbaiki kemampuan kita agar perubahan bisa berjalan baik. Merencanakan sebuah tindakan di mana tercantum petunjuk yang terperinci tentang hal-hal baru yang akan dicoba setiap hari, yang membangun kekuatan dan mendekatkan ke diri ideal. Penemuan keempat muncul dari pelaksanaan keterampilan-keterampilan kepemimpinan yang baru.

Penemuan kelima bisa muncul setiap saat selama proses pembelajaran. Pada situasi ini sangat membutuhkan peran orang lain untuk mengenali diri ideal atau menemukan diri riil kita, untuk menemukan kekuatan dan kesenjangan kita, untuk mengembangkan agenda untuk masa depan, dan

untuk bereksperimen serta mempraktekkan. Orang-orang inilah yang membantu kita melihat apa yang tidak kita lihat, meneguhkan kemajuan yang telah kita capai, menguji persepsi kita, dan membuat kita tahu bagaimana tindakan kita. Idealnya, kemajuan terjadi melalui suatu diskontinuitas, suatu penemuan yang bukan hanya membangkitkan kesadaran, tetapi juga perasaan urgensi.

a. Penyakit CEO

Kasus yang sangat jelas dari penyakit CEO yaitu suatu ruang hampa informasi disekeliling seorang pemimpin yang diciptakan ketika orang-orang menahan informasi yang penting (dan biasanya tidak menyenangkan). Biasanya orang-orang yang menahan informasi tersebut dihantui oleh rasa takut, yaitu takut akan hukuman dari pemimpinnya, terutama jika gaya utama pemimpin ini adalah gaya memerintah. Beberapa orang lain hanya memberikan informasi positif karena ingin menjadi “warga negara yang baik” atau pemain tim, atau takut dianggap sebagai pengkhianat oleh kelompoknya. Atau mereka sekadar ingin terlihat bersemangat tinggi, sehingga menekan semua kenyataan negatif.

Orang-orang yang tidak memberikan umpan balik yang jujur kepada rekan kerja mereka, entah atasan atau bawahan, bisa dikarenakan oleh berbagai alasan, dan alasan yang terkuat yaitu rasa takut membuat perasaan orang lain tidak nyaman. Padahal evaluasi yang jujur akan sangat berarti, daripada jenis informasi lainnya. Kesadaran diri pemimpin dan kemampuannya untuk melihat kinerjanya secara akurat adalah sama

pentingnya dengan umpan balik yang diterima dari orang lain. Informasi yang jujur tentang kemampuan kepemimpinan sangat vital bagi kesadaran diri seorang pemimpin, dan selanjutnya bagi pertumbuhan dan efektivitasnya.

b. Kemajuan Pemimpin

Dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan, terdapat kemungkinan bahwa seseorang lahir dengan tingkat empati tertentu dan ada pula yang mempelajarinya. Memang ada unsur genetik pada kecerdasan emosi, tetapi pembelajaran dan penumbuhan juga mempunyai peran besar. Kecerdasan emosi bukan hanya bisa dipelajari, tetapi juga bisa bertahan dalam jangka panjang.

c. Pemimpin itu Diciptakan, Bukan Dilahirkan

Para pemimpin besar diciptakan secara bertahap, sepanjang perjalanan hidup dan kariernya, mereka mendapatkan kompetensi-kompetensi yang menjadikan mereka sangat efektif. Kompetensi bisa dipelajari oleh setiap pemimpin, pada setiap saat dari hidup dan kariernya. Tantangan untuk menguasai kepemimpinan adalah seperti tantangan dalam menguasai keterampilan lainnya. Secara alami orang akan cenderung menjadi lebih kuat dalam kompetensi kecerdasan emosinya sejalan dengan berjalannya waktu dan usia.

d. Peran Penting Otak

Kecerdasan emosi melibatkan sirkuit yang berjalan di antara pusat-pusat pelaksana otak di lobus prefrontal dan sistem limbik yang mengatur

perasaan, impuls dan dorongan. Penelitian menunjukkan bahwa keterampilan yang berbasis di area limbik akan paling baik dipelajari melalui motivasi, banyak latihan dan umpan balik. Berbeda dengan jenis pembelajaran yang terjadi di neokorteks, yang mengatur kemampuan analisis dan teknis. Neokorteks menangkap konsep dengan cepat, menempatkannya di dalam suatu jaringan asosiasi dan pemahaman yang luas. Ketika mempelajari keterampilan teknis atau analisis, neokorteks beroperasi dengan sangat efisien.

Di sisi lain, otak limbik adalah pembelajar yang lebih lambat, terutama jika tantangannya adalah mempelajari ulang kebiasaan-kebiasaan yang sudah tertanam dalam-dalam. Perbedaan ini menjadi sangat penting ketika kita berusaha memperbaiki keterampilan kepemimpinan. Ditingkat yang paling mendasar, keterampilan ini berasal dari kebiasaan-kebiasaan yang dipelajari sejak dimulainya kehidupan seseorang. Oleh karena itu, mendidik kembali otak emosi untuk pembelajaran kepemimpinan membutuhkan model yang berbeda dari pembelajaran untuk otak pemikir. Ia membutuhkan banyak latihan dan pengulangan.

Mindfulness adalah keterampilan yang membantu orang untuk berfokus pada masa kini dan melepaskan pikiran yang mengganggu (misalnya kekhawatiran) daripada membiarkan diri terhanyut di dalamnya dan dengan demikian akan menimbulkan efek yang menenangkan. Kemampuan kepemimpinan bisa dibuat menjadi lebih efektif, jika mereka memperoleh alat pembelajaran yang tepat. Tetapi, pembelajaran yang mendalam ini

bukan hanya sekadar penggunaan alat yang tepat, lebih dari itu pembelajaran yang mendalam merupakan suatu proses yang belum tentu berupa garis lurus dan lancar, tetapi lebih merupakan perjalanan yang penuh kejutan dan saat-saat yang menyenangkan.

e. Belajar Sendiri

Inti pengembangan kepemimpinan yang berhasil adalah pembelajaran yang diarahkan oleh diri sendiri (*self directing learning*): yaitu sengaja mengembangkan atau menguatkan suatu aspek diri yang sudah atau ingin kita miliki. Langkah pertama yaitu memiliki gambaran yang kuat tentang diri ideal, serta gambaran yang akurat tentang diri riil, yaitu siapa diri kita pada saat ini. Pembelajaran sendiri ini merupakan pembelajaran yang paling efektif dan bertahan lama jika kita memahami proses perubahan dan langkah-langkah untuk mencapainya selagi kita melaluinya.

5. Motivasi pemimpin

Kontak dengan impian hidup akan membangkitkan gairah, energi, dan semangat hidup seseorang. Kuncinya adalah membuka diri ideal kita, yaitu dengan mencari jawaban pribadi yang seperti apa yang kita inginkan, apa yang kita inginkan dalam hidup dan pekerjaan kita dan ini merupakan penemuan pertama. Untuk mengembangkan citra diri ideal ini kita perlu mengakses diri kita sendiri hingga pada tingkat intuisi. Untuk memulai atau mempertahankan pengembangan riil kecerdasan emosi, kita harus memahami kekuatan diri ideal kita karena mengubah kebiasaan merupakan hal yang sangat berat.

Itulah sebabnya perubahan yang langgeng memerlukan komitmen tinggi terhadap visi diri di masa depan, terutama selama masa-masa yang penuh tekanan atau di tengah-tengah bertambahnya tanggung jawab.

a. Diri Ideal versus Diri “Yang Diharuskan”

Ketika orang-orang terdekat kita mengatakan bahwa kita harus menjadi orang tertentu, sebenarnya mereka sedang memberikan versi mereka tentang diri ideal kita, sebuah gambaran diri “yang diharuskan”, yaitu pribadi yang kita kira merupakan pribadi ideal kita. Ketika kita menerima diri yang diharuskan itu, maka pengharapan itu akan menjadi kotak yang memerangkap kita, menjadi suatu “kerangkeng besi” yang mengelilingi kita dengan tembok yang tidak kasat mata. Efek yang sama terjadi dalam organisasi yang mana seseorang mengikuti anggapan umum, bahwa kemajuan karier ditunjukkan dengan kenaikan jabatan. Seringkali seseorang sangat mudah mencampuradukkan diri yang diharuskan dan diri idealnya dan bertindak dengan cara-cara yang tidak otentik. Itulah sebabnya langkah menemukan diri ideal sangat besar perannya dalam proses pengembangan kepemimpinan.

b. Tidak Ada Visi, Tidak Ada Gairah

Kebanyakan orang berasumsi pengembangan kepemimpinan dimulai pada lingkup kecil yaitu “perencanaan karier”. Namun, sesungguhnya lebih luas dari itu. Pengembangan kepemimpinan dimulai dengan visi yang holistik dari hidup seseorang. Agar bisa

meningkatkan kinerja bisnis, pemimpin harus terlibat secara emosional dengan pengembangan dirinya. Oleh karena itu, usaha perbaikan diri ini perlu dikaitkan dengan apa yang sungguh-sungguh berarti bagi mereka.

c. Falsafah: Bagaimana Orang Menentukan Nilai-Nilai

Dalam hidup, pemahaman falsafah yang kita jalani akan membantu kita melihat bagaimana diri ideal kita mencerminkan nilai-nilai kita. Falsafah juga akan mendorong tindakan, pikiran, dan perasaan dengan cara yang berbeda. Setiap orang memiliki perbedaan dalam menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai atau cara menginterpretasikan nilai-nilainya. Perbedaan ini bisa mencerminkan perbedaan falsafah yang dijalankan, yang paling umum adalah falsafah pragmatis, intelektual, dan humanistik. Tema sentral falsafah pragmatis adalah keyakinan bahwa manfaatkan yang menentukan kelayakan sebuah ide, usaha, orang, atau organisasi. Orang-orang yang memiliki falsafah seperti ini percaya bahwa mereka bertanggung jawab untuk peristiwa-peristiwa di dalam hidup dan seringkali mengukur segala sesuatu untuk menilai nilai-nilai mereka.

Tema sentral falsafah intelektual adalah hasrat untuk mengerti orang-orang, hal-hal dan dunia dengan membangun gambaran tentang cara kerja mereka dan dengan demikian menyediakan rasa aman emosional di dalam meramalkan masa depan. Orang-orang

dengan falsafah ini mengandalkan logika ketika membuat keputusan dan menilai kelayakan sesuatu dari apa yang melatarbelakanginya atau alasannya. Orang-orang dengan pandangan seperti ini banyak mengandalkan kompetensi kognitif, kadang-kadang sampai tidak mempedulikan kompetensi sosial. Tema sentral falsafah humanistik adalah bahwa relasi yang akrab dan personal memberi makna pada hidup. Orang-orang dengan falsafah ini berkomitmen pada nilai-nilai manusiawi, keluarga dan teman dekat dilihat sebagai relasi yang lebih penting daripada relasi lainnya. Seorang pemimpin humanistik akan memandang penting hidup setiap orang, secara alami ia akan menumbuhkan kompetensi kesadaran sosial dan pengelolaan relasi.

d. Diri Ideal yang Selalu Berubah-Ubah

Mimpi dan aspirasi orang berubah-ubah sejalan dengan perjalanan karier, memberntuk kembali apa yang mereka anggap penting didalam hidup dan pekerjaan, diri ideal pun akan mengalami perubahan sepanjang perjalanan hidup. Perubahan-perubahan ini bukan hanya akan menentukan bakat atau kompetensi mana yang akan digunakan oleh seseorang, tetapi juga dalam bidang mana mereka merasa paling mantap dalam menerapkan bakat atau kompetensinya dan di mana mereka bisa menciptakan resonansi. Kadang-kadang orang bisa menyimpang dari panggilan hidupnya hanya karena ia terus melakukan hal yang sama, tidak

mempedulikan perubahan impiannya dan apa yang penting bagi mereka. Gambaran diri ideal kita melibatkan gairah, emosi, dan motivasi kita. Visi pribadi adalah ekspresi terdalam dari apa yang kita inginkan dalam hidup, dan gambaran ini akan menjadi pembimbing keputusan-keputusan kita sekaligus tolok ukur perasaan puas kita di dalam hidup.

e. Memimpin dengan Penuh Semangat

Tindakan mengenali dan mengartikulasikan diri ideal kita, jalan yang sungguh-sungguh ingin kita jalani dalam hidup, membutuhkan adanya kesadaran diri ideal, kita akan merangsang harapan. Tantangan bagi setiap pemimpin adalah menggapai ke dalam, ke sumber harapan. Di sinilah letak kekuatan untuk membangunkan dan mengartikulasikan gambaran atau visi ideal pribadi dan visi bersama yang mengalir darinya dan dengan demikian memimpin orang lain di arah yang sama.

6. Pengertian Kecerdasan Emosional

a. Pengertian *Inteligensi* (Kecerdasan)

Konsep kecerdasan mempunyai satu sejarah yang panjang, konsep kecerdasan sama tuanya dengan manusia itu sendiri.

Martin Mc Cormack mengatakan bahwa kisah manusia yang direkam sejarah, seperti *Epic of Gilgamesh orang Sumaria* (berusia lebih dari 5000 tahun), menggambarkan beberapa karekturnya sebagai "bijaksana", dan karekter lainnya sebagai, baik, yang memang diputuskan secara kurang lebih demikian.¹⁵

¹⁵ Daneil Goleman, Ricard Boyatzis dan Annie Mckee. 2004. *Primal Leadership Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, Jakarta; Gramedia Pustaka Utama. h.87

Berkaitan dengan kecerdasan emosional di dalam kitab suci Al-Qur'an, Allah SWT memerintahkan kita untuk senantiasa bersabar supaya kita mendapatkan pertolongan dari-Nya. Sifat sabar berkaitan dengan kecerdasan emosional. Maka perintah sabar yang tertera dalam kitab suci Al-Qur'an merupakan pembelajaran bagi manusia agar mereka dapat mengembangkan kecerdasan emosionalnya.

Allah SWT berfirman:

وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ

Artinya: “Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu. dan Sesungguhnya yang/ demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu’,” (Q.S. Al-Baqarah: 45)¹⁶

Cerita-cerita kitab suci Al-Qur'an menggambarkan contoh-contoh tentang kecerdasan yang mengejutkan (misalnya, kecerdasan raja Sulaiman) dan kebodohan (kebodohan kaum nabi Nuh, dan fir'aun). Nampaklah bahwa kita sebagai manusia mempunyai gagasan bahwa beberapa orang lebih baik dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan beberapa orang lainnya. Orang-orang semacam ini mungkin mempunyai informasi yang sama sebagaimana dengan halnya kita. Namun, ketika mereka telah selesai menimbang, mengevaluasi, dan memprosesnya, maka kesimpulan yang mereka capai dapat lebih baik dibanding kesimpulan yang dihasilkan oleh orang-orang lainnya.

a. Pengertian emosi

¹⁶ Kementrian Agama. Al-Quran dan terjemahnya. Dipnegoro: Bandung, QS. 2:45

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) terdiri dari dua perkataan yakni perkataan kecerdasan dan emosional yang mengandung satu pengertian, namun untuk memahaminya harus diawali dengan menjelaskan pengertiannya satu persatu. Sehubungan dengan itu perkataan kecerdasan (*inteligensi*) tidak akan dibahas lagi, karena sudah penulis jelaskan di atas. Perkataan emosi atau emosional dari berbagai literatur ilmiah telah penulis jelaskan pengertiannya sebagaimana penulis ketengahkan di bawah ini.

Pengertian pertama ini berasal dari Martin L. Barbara dan Leslie J Briggs yang mengatakan bahwa emosi adalah perasaan dan pikiran yang khas, suatu kondisi biologis, serta kecenderungan untuk bertindak.¹⁷ Berikutnya Jhon M. Steinberg berpendapat bahwa emosi adalah sistem respon yang terkoordinasi yang terjadi dalam keadaan biologis tertentu, keadaan ekspresional tertentu, dan keadaan kognitif tertentu yang terjadi secara simultan.¹⁸

Pengertian kecerdasan emosional sudah banyak dibahas dalam literatur ilmiah, dan dengan memperhatikan uraian-uraian mengenai *inteligensi* dan emosi di atas, berikut ini akan penulis ketengahkan pengertian "kecerdasan emosional" sebagai satu kesatuan pengertian. Ayman Sawaf mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan mengindra, memahami dan secara efektif menerapkan daya kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan

¹⁷ *Ibid.* h.103

¹⁸ *Ibid.* h.117

pengaruh yang manusiawi. Pengertian tersebut apabila disederhanakan berarti kecerdasan emosional adalah kemampuan menerapkan daya kepekaan emosi untuk mencapai keberhasilan dalam kehidupan bersama orang lain. Pengertian berikut disampaikan oleh Robert A. Baron yang mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan berpikir secara abstrak dan belajar dari pengalaman, sehingga menunjukkan perilaku mampu mengerjakan tugas dan menerima informasi yang beragam secara cepat, mengerti dan mampu beradaptasi dengan situasi baru, sukses di sekolah, dalam pelatihan dan kehidupan.¹⁹

Sedangkan Norman A. Sprinhal dan Richard C Sprinthal mengatakan bahwa Inteligensi Intelektual dan emosional Intelligence adalah sumber daya yang sinergis, jika yang satu kurang maka tidak akan sempurna dan tidak efektif tindakan atau perilaku seseorang. Kecerdasan emosional bertanggung jawab pada harga diri, kesadaran diri, kepekaan sosial. Pengertian ini menjelaskan bahwa kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena bersifat saling menunjang.²⁰ Oleh karena itu buruk dalam salah satu diantaranya tidak akan mengantarkan seseorang pada kemampuan prima dalam melaksanakan aktivitasnya, terutama dalam bekerja. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional positif

¹⁹ Robert A. Baron, 1995, *Psychology An Introduction*, boston h.76

²⁰ Norman A. Sprinhal dan Richard C Sprinthal 1990, *Educationnal Psychology*: h.87

mengenal dirinya secara baik dan mampu melaksanakan peran sosialnya secara baik pula.

b. Ciri-ciri Kecerdasan Emosional

Sebagai ilustrasi penulis menceritakan sebuah kisah ada seorang laki-laki bernama Adi, berusia 40 tahun, berpakaian rapi, berdasi, berpenampilan trendy, mengendarai mobil mewahnya di siang hari bolong, dalam cuaca panas terik ditengah hiruk pukuk kendaraan di jalan raya. Layaknya di kota Surabaya, pengendara kendaraan saling serobot, tidak mengikuti aturan atau pun rambu lalu lintas. Tiba-tiba terdengar suara "braak", bajaj yang dikemudikan parman menyerempet mobil BMW Adi. Tanpa pikir panjang, Adi berhenti, melihat bagian belakang mobilnya yang tergores, kemudian berteriak menyetop sopir bajaj yang seenaknya saja menyalip, sampai menabrak mobilnya yang mulus cetnya. Anda bisa membayangkan dengan yang (umumnya) terjadi pada peristiwa semacam ini. Si pemilik mobil pasti sangat berang, bertolak pinggang, marah-marah, memaki, bahkan bisa memukul si supir bajaj, dan meminta ganti rugi, kerusakan mobilnya.

Kenyataannya apa yang terjadi? Adi ternyata diam saja, memandang mobilnya, berganti-ganti dengan bajaj yang menabraknya. Wajah parman si pengemudi bajaj yang penuh ketakutan, dengan baju kumuh dan keringat bercucuran di bawa topi lusuhnya, membuat Adi urung marahnya, dalam hati bahkan kasihan pada Parman yang penuh keringat bercucuran ditengah teriknya matahari. Sementara ia sendiri

menikmati mobil mewahnya yang ber-AC, membayangkan berapa pendapatan sopir bajaj bila harus mengganti kerusakan. Namun ia pun perlu memberi peringatan pada Parman, agar berhati-hati mengendarai bajajnya.

7. Hakekat Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan

a. Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

Selama jangka waktu yang panjang teori-teori kepemimpinan pada umumnya mendukung pendapat bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh kecerdasan intelektual seorang pemimpin itu. Pendapat tersebut tidak seluruhnya benar, sebaliknya juga tidak seluruhnya keliru. Kecerdasan intelektual memang sangat dibutuhkan oleh setiap dan semua pemimpin untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi, atau dalam membantu anggota organisasi menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas pokoknya masing-masing.

b. Aspek-aspek Kecerdasan Emosional yang mempengaruhi Keberhasilan Kepemimpinan

1) Kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya.

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri, dan untuk berkreasi. Kendali emosional diri – menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati adalah

landasan keberhasilan dalam berbagai bidang. Dan mampu menyesuaikan diri dalam kemungkinan terwujudnya kinerja yang tinggi dalam segala bidang. Orang-orang yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka kerjakan.

2) Memiliki rasa empati yang tinggi terhadap orang lain

Empati adalah kemampuan yang juga bergantung pada kesadaran diri emosional, merupakan keterampilan dasar dalam bergaul. Biaya sosial akibat ketidakpedulian secara emosional, dan alasan – alasan empati dapat memupuk altruisme. Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyartkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain. Orang-orang seperti ini cocok untuk pekerjaan-pekerjaan keperawatan, mengajar, penjualan, dan manajemen.

3) Senang bahkan mendorong melihat teman sukses

Mampu mendeteksi dan mempunyai pemahaman tentang perasaan, motif kesenangan, dan keprihatinan orang lain. Pemahaman akan bagaimana perasaan orang lain ini dapat membawa ke suatu keintiman yang menyenangkan atau perasaan kebersamaan. Dalam bentuk yang terbaik.

4) Asertif, yaitu terampil menyampaikan pikiran dan perasaan dengan baik, lugas, dan jelas tanpa harus membuat orang lain tersinggung.

Berbicara mengenai perasaan secara efektif, menjadi pendengar dan penanya yang baik. Mengajukan permintaan-permintaan secara jelas, menanggapi kritik secara efektif, menolak pengaruh negatif, mendengarkan orang lain.

8. Dampak kecerdasan emosi

a. Kepuasan Kerja

Menurut penemuan baru tentang kepuasan kerja, emosi yang dirasakan orang ketika mereka bekerja akan secara langsung mencerminkan kualitas yang sesungguhnya dari kehidupan kerjanya. Persentase waktu dimana orang merasakan emosi positif di tempat kerja ternyata merupakan faktor yang paling kuat dalam menentukan kepuasan kerja dan karenanya seberapa besar kemungkinan karyawan akan berhenti kerja. Pemimpin yang menyebarkan suasana hati yang buruk adalah pemimpin yang buruk untuk perusahaan dan mereka yang menularkan suasana hati yang baik akan membantu keberhasilan bisnis, sehingga jika suasana hati baik orang merasa lebih optimis tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, meningkatkan kreativitas dan keterampilannya dalam mengambil keputusan, dan membuat orang menjadi suka membantu

b. Interaksi Empat Inti Kecerdasan Emosi

Keempat inti kecerdasan emosi yaitu kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan pengelolaan relasi. Kesadaran diri yang seringkali diabaikan di situasi bisnis, adalah landasan bagi ketiga inti lainnya. Tanpa mengenali emosi kita sendiri, kita tidak akan bisa mengelolanya, dan kurang mampu memahami emosi orang lain. Kesadaran sosial terutama empati, mendukung langkah selanjutnya dari tugas utama pemimpin, yaitu mendorong terjadinya resonansi. Dengan mengenali dan menyelaraskan diri dengan perasaan orang lain saat diperlukan, penyelarasan ini juga memungkinkan seorang pemimpin untuk merasakan nilai dan prioritas bersama yang bisa membimbing kelompok.

Allah SWT berfirman:

وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN
LAMPUNG

Artinya: *“dan apabila dibacakan Al Quran, Maka dengarkanlah baik-baik, dan perhatikanlah dengan tenang agar kamu mendapat rahmat”*. (QS.Al A’raf; 204)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa kita diwajibkan mendengar dan memperhatikan sambil berdiam diri, baik dalam salat maupun di luar salat, terkecuali dalam shalat berjamaah ma'mum boleh membaca Al Faatihah sendiri waktu imam membaca ayat-ayat Al Quran. Hal ini menggambarkan kepemimpinan yang teratur.

9. Ciri-ciri kecerdasan emosial

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang untuk mengatur dan mengatasi emosinya atas suatu keadaan tertentu. Pada lingkungan kerja dan pergaulan saat ini, tidak hanya dibutuhkan kecerdasan intelektual saja, melainkan dibutuhkan juga kecerdasan emosional yang baik. Berikut ini merupakan ciri-ciri dari seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi:

- a. Fokus pada Hal-hal yang Positif Mereka yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi tidak berlarut-larut pada masalah yang sedang mereka hadapi, mereka akan memandang masalah tersebut dari sisi positif sehingga mereka bisa mengambil keputusan yang terbaik.
- b. Mereka yang Berpikiran Positif akan Berkumpul dengan Mereka yang Berpikir Positif Pula Mereka dengan kecerdasan emosional yang tinggi tidak akan berkumpul bersama mereka yang suka mengeluh karena dengan mendengar keluhan mereka akan membawa energi negatif, sedangkan ketika mereka berkumpul dengan orang-orang yang memiliki pikiran positif akan menularkan energi positif, dan secara tidak langsung akan meningkatkan kecerdasan emosional mereka.
- c. Orang dengan Kecerdasan Emosional Tinggi selalu Bersikap Tegas Bersikap tegas dalam hal ini bahwa mereka dapat menyuarakan pendapat tanpa melukai perasaan lawan bicara mereka, tahu kapan

harus bicara dan tahu cara yang tepat dalam memberikan solusi tanpa harus menggurui dan mereka selalu berpikir dahulu sebelum bertindak.

- d. Mereka adalah Visioner yang siap Melupakan Kegagalan di Masa Lalu Mereka akan segera melupakan kegagalan masa lalu dan mulai memikirkan apa yang akan dilakukan di masa depan. Mereka menjadikan kegagalan sebagai sebuah pelajaran di masa depan.
- e. Mereka Tahu Cara Membuat Hidup Lebih Bahagia dan Bermakna Keberadaan mereka akan membawa kebahagiaan dan keceriaan bagi orang-orang di sekitarnya karena mereka dapat menikmati kehidupan mereka sehingga akan menular pada orang-orang di sekelilingnya.
- f. Mereka Tahu Bagaimana Mengeluarkan Energi Mereka secara Bijak Mereka tahu cara memanfaatkan energi mereka dengan baik dan mereka akan menggunakan waktu yang mereka miliki untuk hal-hal yang bermanfaat bagi diri sendiri dan sesamanya.
- g. Terus Belajar dan Berkembang Mereka akan terus belajar hal-hal baru yang akan membuat mereka berkembang. Mereka sadar bahwa belajar adalah kegiatan yang terus menerus. Segala tantangan tidak akan menyurutkan mereka untuk terus belajar dan mencoba. Segala masukan dan kritik dijadikan sebagai motivasi mereka untuk bahan pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

10. Perilaku pemimpin berdasarkan kecerdasan emosional

Jika kita memasukkan seekor katak ke dalam air mendidih, secara naluriah ia akan meloncat keluar. Tetapi, jika kita menempatkan seekor katak di dalam panci berisi air dingin dan secara bertahap meningkatkan suhunya, katak ini tidak akan menyadari bahwa airnya semakin panas. Ia akan tetap di sana sampai airnya mendidih dan akhirnya akan mendidih bersama air. nasib katak rebus ini tidak berbeda dengan beberapa pemimpin yang terjebak dalam rutinitas atau membiarkan kenyamanan kecil-kecil menjadi kebiasaan yang sulit dilepaskan dan membiarkan dirinya menjadi mandek dan tidak mau berubah.

a. Diri Riil yang Elusif.

Memeriksa diri riil dimulai dari daftar bakat-bakat dan gairah kita atau diri kita yang sebenarnya sebagai pemimpin. Ini bisa lebih sulit dari kelihatannya. Salah satu sebabnya adalah usaha ini memerlukan sejumlah besar kesadaran diri, dan kesadaran diri ini justru seringkali tertutup oleh “kemalasan” yang ditimbulkan oleh menumpuknya kebiasaan. Karena rutinitas menciptakan perubahan bertahap yang terjadi bersamaan dengan perjalanan waktu, maka realita hidup seringkali sulit dilihat.

Banyak hal yang menghalangi orang untuk melihat diri riilnya. Psike manusia sendiri melindungi kita dari informasi yang bisa menggerogoti persepsi diri kita. Mekanisme yang disebut sebagai mekanisme perlindungan ego ini melindungi kita secara emosional

sehingga kita bisa lebih mudah menghadapi hidup. Tetapi dalam prosesnya, mereka menyembunyikan atau membuang informasi yang penting. Dengan berjalannya waktu delusi diri yang diciptakan oleh alam bawah sadar ini menjadi mitos yang terus membenarkan diri, tetap dipertahankan meskipun ada banyak kesulitan yang telah ditimbulkannya.

b. Kebohongan Vital

Delusi diri merupakan perangkat yang kuat, yang mampu membelokkan usaha kita untuk menilai diri. Karena delusi diri inilah kita memberi bobot lebih pada apa yang mengukuhkan gambaran diri yang keliru dan mengabaikan informasi penting untuk menemukan diri riil kita. Distorsi tidak selalu bermanfaat bagi diri. Cara yang paling efektif untuk memperbaiki distorsi pada persepsi diri adalah menerima umpan balik korektif dari orang-orang disekitar kita. Namun, umpan balik yang jujur sangat jarang kita terima.

c. Masalah “Bersikap Manis”

Para ilmuwan perilaku menganjurkan pemberian umpan balik kinerja yang tidak bersifat evaluasi. Umpan balik seperti ini menghindari adanya pro dan kontra, membuatnya lebih bisa diterima dan karenanya akan lebih bermanfaat. Dengan menghilangkan bagian umpan balik yang menyakitkan, mereka yang menerimanya akan cenderung lebih mau bersedia mendengarkannya.

Tetapi, menurut sebuah kajian pada Massachusetts Institute of Technology, usaha menetralkan umpan balik sebenarnya membuatnya menjadi kurang bermanfaat; netralisasi umpan balik yang tanpa komitmen dan terlalu berhati-hati akan menghilangkan pesan emosi yang penting. Menurut hasil penelitiannya, umpan balik evaluatif, di mana orang diberi umpan balik yang tegas dan spesifik mengenai perilakunya mana yang benar dan yang tidak benar, dianggap lebih membantu daripada umpan balik yang tidak bersifat evaluasi.

d. Mendapatkan Kebenaran

Pemimpin perlu mendobrak karantina informasi yang mengelilinginya dan persekongkolan untuk tetap membuat mereka senang, bahkan jika mereka tidak memiliki informasi. Jarang ada orang yang berani berkata kepada seorang pemimpin yang bergaya memerintah bahwa ia terlalu keras, atau membuat pemimpin tahu bahwa ia bisa lebih bersikap visioner, atau lebih demokratis. Oleh karena itu, pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi perlu mencari sendiri kebenaran atas dirinya.

Salah satu cara yang paling efektif untuk menemukan kebenaran yaitu dengan menggunakan kesadaran diri dan empati, untuk memantau tindakan mereka sendiri dan memperhatikan bagaimana orang bereaksi terhadap diri mereka. Mereka terbuka dengan kritik, baik terhadap ide ataupun kepemimpinan mereka. Secara aktif, mereka mencari umpan balik negatif dan menghargai suara yang sumbang.

e. Menyelesaikan Penemuan Kedua

Penemuan kedua merupakan kelanjutan dari tindakan yang mendorong diri untuk melakukan *self-directing leaning*, yaitu pengenalan gambaran diri yang ideal. Penemuan kedua dimulai dengan mengungkapkan realita mengenai bagaimana kita melihat diri sendiri, dan bagaimana orang lain melihat kita. Untuk melengkapi penemuan ini, kita perlu mengembangkan pemahaman tentang kekuatan dan kesenjangan kepemimpinan kita, perbedaan atau kesamaan antara diri ideal dengan diri riil.

f. Cara Melihat Area-Area yang Tidak Terlihat

Tidak mudah bagi pemimpin untuk mengenali kekuatan serta kesenjangan mereka sendiri. Metode 360-derajat menawarkan gambaran yang lebih utuh. Dengan mengumpulkan informasi dari banyak orang, pemimpin, rekan kerja dan bawahan, kita akan mendapatkan berbagai perspektif tentang tindakan kita dan bagaimana orang lain melihat tindakan tersebut. Sudut pandang 360-derajat ini menawarkan kesepakatan gambaran tentang profil kompetensi kita. apakah kesepakatan ini merupakan sebuah gambar dari diri riil kita, ini akan tergantung pada dua hal : (1) bahwa orang-orang yang berpartisipasi dalam evaluasi 360-derajat, ini sungguh-sungguh berinteraksi dengan kita secara teratur, dan (2) bahwa kita membuka diri kepada mereka.

g. Tirani Kesenjangan

Begitu kita yakin bahwa kita sudah mendapatkan gambaran yang utuh tentang diri kita dari umpan balik, kita siap untuk memperhatikan kekuatan dan kesenjangan kita.seringkali penekanan pada kesenjangan seringkali membangunkan korteks prefrontal kanan, yaitu perasaan cemas dan mempertahankan diri. Sekali muncul, pertahanan diri ini akan meruntuhkan motivasi dan bukan membangun motivasi, dan karenanya mengganggu bahkan menghentikan *self-directing leaning* dan kemungkinan perubahannya.

h. Neraca Keseimbangan Pribadi

Pemusatan perhatian hanya pada kesenjangan seseorang bukan saja akan menimbulkan depresi dan menghancurkan motivasi, tetapi juga mengakibatkan miringnya neraca keseimbangan pribadi. Kekuatan kita mengungkapkan hal-hal penting yang telah kita pelajari sebagai pemimpin di dalam perjalanan hidup dan karier kita.Kekuatan kita merupakan kumpulan hasil dari pengalaman kita, pembelajaran yang telah kita dapatkan.

Dengan melihat kedua penemuan pertama, yaitu tentang diri ideal dan diri riil kita, kekuatan serta kesenjangan kita, dan memotivasi untuk berubah. Agar perubahan tersebut dapat terwujud, dibutuhkan peta jalan mengenai rencana tentang cara membangun kekuatan, menutup kesenjangan, dan mewujudkan aspirasi serta impian.

11. Perubahan Kepemimpinan

Semakin banyak bagian dari hidup yang kita anggap relevan dengan tujuan pembelajaran kepemimpinan, semakin banyak kesempatan yang kita berikan pada diri kita sendiri. Kepekaan menyadari kesempatan belajar ketika mereka muncul dan spontanitas untuk menangkap kesempatan itu sebagai cara untuk mempraktekkan keterampilan baru, akan mempercepat terjadinya perbaikan.

a. Agenda Pembelajaran

Rencana perbaikan yang berfokus pada pembelajaran dan tidak hanya berfokus pada hasil kerja, merupakan rencana yang paling efektif. Agenda pembelajaran yang terbaik akan membantu kita berfokus pada seperti apa yang kita inginkan, yang merupakan cita-cita kita sendiri dan bukan pada pemikiran orang lain tentang diri kita. Menentukan sasaran pengembangan yang berarti akan membuat kita mengambil langkah-langkah nyata yang menyiapkan kita untuk berubah dan bukan sekadar merenungkan perubahan.

b. Korteks Prefrontal yang “Bangun”

Menurut peneliti di University of Pittsburgh dan Carnegie Mellon University telah menunjukkan bahwa ketika seseorang mempersiapkan diri secara mental untuk suatu tugas, mereka mengaktifkan korteks prefrontal yaitu bagian dari otak yang melakukan fungsi-fungsi pelaksanaan dan menggerakkan orang ke dalam tindakan. Latihan mental seperti ini menjadi sangat penting ketika kita berusaha

mengatasi kebiasaan lama dalam hal kepemimpinan dan menggantikannya dengan cara-cara yang lebih baik. Seperti yang ditemukan oleh seorang neurolog dalam kajian ini, korteks prefrontal menjadi sangat aktif ketika seseorang harus bersiap mengatasi suatu respon kebiasaan. Korteks prefrontal yang sudah dibangun ini menandakan bahwa otak berfokus pada apa yang akan terjadi. Tanpa korteks yang sudah bangun ini, seseorang akan melakukan rutinitas lama yang sudah tidak diinginkannya.

c. Menetapkan Tujuan: Perspektif Baru

Tidak ada hal yang baru dalam soal menetapkan tujuan dan menciptakan rencana untuk mencapainya. Hal ini telah jelas ditunjukkan dengan adanya alasan ilmiah dari proses ini. David Kolb, bekas mahasiswa MCClelland, melakukan suatu seri penelitian pada MIT yang mengemukakan bagian-bagian mana dari proses penentuan tujuan yang sangat penting untuk terjadinya keberhasilan.

Kajian yang dilakukan pada orang-orang yang telah meningkatkan kecerdasan emosinya mengungkapkan beberapa hal penting tentang mana yang berguna dan mana yang tidak. Meskipun beberapa di antaranya tampak sangat biasa, bahkan hanya sekadar akal sehat, tetapi jarang dilakukan.

Termasuk di antara penemuan ini adalah:

- 1) Tujuan harus berlandaskan pada kekuatan seseorang, bukan kelemahannya.

- 2) Tujuan harus dimiliki oleh seseorang, bukan tujuan yang dipaksakan oleh orang lain.
- 3) Rencana harus fleksibel, memungkinkan seseorang menyiapkan diri untuk masa depan dengan cara yang berlainan, suatu metode perencanaan yang dipaksakan oleh organisasi seringkali terbukti tidak produktif.
- 4) Rencana harus layak, dengan langkah-langkah yang bisa ditangani.
- 5) Rencana yang tidak cocok dengan gaya pembelajaran seseorang akan tidak memotivasi dan cepat tidak diperhatikan.

12. Kekuatan Relasi

Proses *self directing learning* memungkinkan pemimpin justru menarik orang-orang di dalam setiap langkahnya, mulai dari mengartikulasikan dan mengasah diri ideal dan membandingkannya dengan realita, sampai penilaian akhir yang mengukuhkan kemajuan yang dialaminya. Relasi menawarkan konteks di mana seseorang memahami kemajuannya dan menyadari kegunaan dari apa yang sedang dipelajarinya. Percobaan dan pelatihan kebiasaan baru membutuhkan tempat dan relasi yang aman.

Pembelajaran kepemimpinan akan paling baik dilakukan di dalam kondisi di mana orang merasa aman karena ketika tingkat kestressan seseorang meningkat, atau ketika motif kekuasaannya tergugah, tubuhnya bereaksi dengan mengeluarkan lebih banyak adrenalin dan nonadrenalin, yaitu hormon-hormon stress tubuh. Ini menjurus pada meningkatnya tekanan

darah, yang membuat orang bersiap-siap melakukan tindakan. Pada saat yang sama, tubuh mengeluarkan hormon stress kortisol, yang berefek lebih lama daripada adrenalin dan yang mengganggu pembelajaran baru. Ketika orang merasa stress, tentu mereka tidak lagi merasa aman, dan ini lebih menghambat dirinya untuk berlatih cara bertindak yang baru. Mereka cenderung mempertahankan diri, mengandalkan kebiasaan lama yang paling dikenalnya.

a. Mentor dan Pembimbing

Pengalaman yang paling mendongkrak perkembangan karier seseorang adalah ketika mereka merasa bahwa tantangannya berada di luar kemampuan mereka. Pada saat seperti ini diperlukan seorang mentor yang mensponsornya yang meminta mereka untuk menerima pekerjaan dan melindunginya dari campur tangan “tangan-tangan yang membantu”. Payung yang diciptakan oleh mentor ini begitu penting sehingga perusahaan mulai mengacu kompetensi mentor sebagai “pemberi ruang untuk bertindak” kepada orang lain.

b. Mengikutsertakan Seluruh Tim

Setiap manajer mempunyai kesempatan untuk mengartikulasikan impian dan aspirasinya (penemuan pertama), melihat dirinya sebagaimana orang lain melihat dirinya melalui umpan balik 360-derajat dan mengenali kekuatan serta kesenjangannya (penemuan kedua), mengembangkan agenda pembelajaran pribadi (penemuan ketiga), dan bereksperimen serta melatih kebiasaan kepemimpinan

yang baru di tempat kerja (penemuan keempat). Para manajer melakukan usaha ini bersama satu sama lain (penemuan kelima) dan menciptakan iklim kepemimpinan baru. Mereka mengembangkan resonansi emosi tentang misi mereka dan perkembangan mereka sebagai pemimpin.

Jika tim (dan seluruh organisasi) menghadapi realita emosi kolektifnya, mereka memulai suatu pemeriksaan ulang yang sehat terhadap kebiasaan kolektif mereka, yang selama ini telah menciptakan dan memelihara realita emosi tersebut. Sebenarnya, disinilah awal yang tepat bagi pemimpin untuk memperluas kecerdasan emosi ke seluruh tim dan organisasi: dengan melihat realita yang sesungguhnya, dan bukan terlebih dulu berfokus pada visi ideal. Jadi, urutan refleksi dan penemuan diri di tingkat pribadi berbalik dengan urutan untuk tingkat individual.

Sekali realita emosi dan norma tim serta budaya organisasi telah dimengerti, maka pemahaman tersebut dapat digunakan sebagai titik tolak pengembangan visi ideal untuk kelompok, yang harus selaras dengan visi pribadi setiap orang agar benar benar memikat. Jika realita dan visi ideal ini telah dimengerti, maka kita bisa mengenali dan menjelajahi kesenjangan di antara keduanya dan dengan sadar membuat rencana untuk menyelaraskan apa yang terjadi pada hari ini dengan visi hari esok. Semakin selaras realita dengan visi ideal, maka

perubahan semakin bisa diandalkan untuk bertahan dalam jangka panjang

c. Memaksimalkan Kecerdasan Emosi Kelompok

Kelompok mempunyai suasana hati dan kebutuhan, dan bertindak secara kolektif ingat saja saat terakhir ketika anda datang terlambat pada saat rapat dan bisa merasakan ketegangan di dalam ruangan. Anda telah menduga bahwa telah terjadi suatu konflik, bahkan sebelum ada satu orangpun yang berbicara. Tindakan saling menunjukkan empati akan menjuruskan tim untuk menciptakan dan memelihara norma-norma positif dan mengelola relasinya dengan dunia luar secara efektif.

d. Kesadaran Diri Tim

Karena emosi menular, maka anggota tim saling mencontoh sikap emosi rekannya, baik yang positif maupun yang negatif. Jika sebuah tim tidak mampu mengenali perasaan seorang anggota yang marah, maka emosi itu dapat memicu reaksi negatif yang berantai. Di sisi lain, jika tim telah belajar mengenali dan menghadapi saat-saat seperti itu secara efektif, maka kesusahan satu orang tidak akan menyabot seluruh kelompok. Kesadaran diri tim bisa juga menciptakan norma-norma, seperti saling mendengarkan sudut pandang setiap orang termasuk sudut pandang yang sangat berbeda dari salah satu anggota sebelum keputusan diambil. Atau bisa berarti mengenali jika ada anggota tim

yang merasa tidak nyaman dalam mempelajari sebuah tugas, dan bertindak menawarkan dukungan.

e. Pengelolaan Diri Tim

Dalam hal ini bisa dilakukan dengan misal membagi agenda rapat hari ini-bersamaan dengan “daftar norma-norma proses” dengan contoh isi. Setiap orang bertanggung jawab untuk :

- 1) Menjaga agar kita tidak keluar jalur dari apa yang sudah kita mulai
- 2) Menfasilitasi masukan kelompok
- 3) Mengajukan pertanyaan tentang prosedur kita (misalnya meminta kelompok untuk menjelaskan ke mana arahnya dan menawarkan ringkasan masalah-masalah yang sedang didiskusikan untuk memastikan bahwa kita mempunyai pengertian yang sama tentang masalah tersebut)

13. Tugas Pemimpin dalam Tim

a. Mengungkap Realita-Emosi Tim

Pemimpin yang ingin menciptakan tim yang cerdas emosinya dapat memulai dengan membantu tim meningkatkan kesadaran diri kolektifnya..ini adalah pekerjaan yang sesungguhnya dari seorang pemimpin: memantau nada emosi tim dan membantu anggota-anggotanya mengenali setiap disonansi yang melandasinya. Hanya jika sebuah tim bisa menghadapi realita emosinyalah maka ia akan merasa tergerak untuk berubah.

Bukan hanya memantau apa yang dilakukan anggota tim tapi juga memahami apa yang dirasakan oleh mereka. Kemudian, sekali pemimpin sudah membantu timnya untuk mengungkap norma-normanya yang kurang produktif, maka kelompok dapat membahas cara-cara baru dalam melakukan sesuatu.

b. Menetapkan Aturan Dasar

Pemimpin dapat mencontohkan perilaku melalui tindakan mereka sendiri atau melalui dorongan yang positif kepada anggotanya untuk melakukan sesuatu yang membangun kemampuan-emosi kelompok. Penetapan aturan dasar yang benar memerlukan seorang pemimpin yang cerdas emosinya sekali lagi, akal sehat, tetapi bukan kebiasaan. Pemimpin terbaik akan memperhatikan dan bertindak atas dasar apa yang mereka rasakan sedang terjadi di dalam kelompok, dan mereka tidak perlu melakukannya secara terang-terangan. Pesan-pesan yang samar, seperti diam-diam mengingatkan seseorang untuk tidak menyerang ide-ide selama sesi brainstorming, juga akan sangat berdaya. Di bawah kepemimpinan seperti ini, dengan berjalannya waktu, secara alami tim akan mengumpulkan norma umum yang positif tentang cara saling berelasi.

c. Menemukan Kecerdasan Emosi Tim

Seringkali suatu kebiasaan terasa tidak masuk akal bagi orang-orang tetapi mereka masih melakukannya, memandangnya sebagai ‘inilah cara kita melakukannya disini’. Pemimpin yang cerdas

emosinya akan mencari tanda-tanda yang mengungkapkan apakah kebiasaan-kebiasaan seperti itu, dan sistem-sistem yang mendukungnya, bekerja dengan baik. Mengumpulkan orang-orang di tim eksekutif puncak agar mereka dapat berbicara secara jujur tentang apa yang bisa berjalan dan apa yang tidak adalah langkah pertama menuju penciptaan sebuah tim yang lebih resonan.

14. Membangun Organisasi yang Cerdas Emosi

Tanggung jawab pemimpin yang cerdas emosi untuk menciptakan organisasi resonan. Para pemimpin ini melibatkan orang-orang dalam menemukan kebenaran tentang diri mereka sendiri dan organisasi: mereka mengenali kebenaran apa yang sebenarnya terjadi, dan mereka membantu orang-orang untuk mengungkapkan apa yang membahayakan dan menyakitkan, serta apa yang membangun kekuatan-kekuatan organisasi. Pada saat yang sama, mereka menyatukan orang di sekitar impian tentang apa yang bisa dicapai, dan di dalam prosesnya, mereka menciptakan dan menunjukkan cara-cara baru dalam bekerja bersama kepada orang-orang. Mereka membangun resonansi, dipertahankan melalui sistem-sistem yang mengatur pasang surutnya relasi dan kerja dalam organisasi.

a. Menemukan Realita Emosi

1) Menghargai nilai-nilai kelompok dan integritas organisasi.

Visi-visi berubah, tapi pemimpin perlu memastikan pusat keramatnya apa yang dianggap orang penting tetap utuh

- 2) Memperlambat agar bisa cepat. Proses seperti pertanyaan dinamis memerlukan pendekatan yang mendukung, membimbing dan gaya demokratis: pemimpin sungguh-sungguh mendengarkan realita emosi organisasi, kelompok berdialog membangun kesepakatan, memastikan bahwa orang-orang dilibatkan.
- 3) Memulai strategi dari bawah ke atas di tingkat puncak. Pimpinan puncak harus berkomitmen menghadapi kebenaran tentang realita emosi organisasi, dan mereka harus berkomitmen untuk menciptakan resonansi di seputar visi ideal.

b. Menvisualisasikan Ideal

- 1) Melihat ke dalam untuk merumuskan sebuah visi yang akan menggema pada orang lain, pemimpin perlu memberi perhatian, dimulai dengan mendengarkan perasaan mereka sendiri dan perasaan orang lain.
- 2) Jangan mensejajarkan tetapi menyelaraskan agar sebuah visi bisa mendorong, visi perlu menyentuh hati orang-orang. Mereka perlu melihat, merasakan, dan menyentuh nilai-nilai dan visi organisasi agar apa yang abstrak bisa menjadi berarti secara nyata.
- 3) Orangnya dulu, baru strategi. Pemimpin yang menggunakan gaya yang membangun resonansi

mencontohkan norma-norma yang mendukung komitmen, keterlibatan, usaha yang aktif menuju visi, dan hubungan kerja yang sehat dan produktif.

4) Memelihara Kecerdasan Emosi

5) Mewujudkan visi ke dalam tindakan. Idealnya, dalam setiap interaksi, dalam setiap keputusan, pemimpin secara konsisten bertindak dengan nilai-nilainya sendiri dan dengan nilai-nilai organisasi yang ingin mereka ciptakan. Memimpin melalui pembimbingan, visi, demokrasi, dan penghargaan bagi orang-orang di sekitar mereka.

6) Menciptakan sistem yang memungkinkan kelangsungan praktek kecerdasan emosi. Tidaklah masuk akal mengharapkan kepemimpinan yang cerdas emosi jika di dalam kenyataannya, kecerdasan emosi ini tidak dikenali dalam sistem manajemen kinerja atau sistem imbalan.

7) Mengelola mitos kepemimpinan. Jika terdapat mitos yang benar yaitu yang mendukung kecerdasan emosi dan resonansi orang akan lebih mudah mempertahankan iklim emosi yang positif, bahkan bila harus menghadapi kesulitan.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Judul penelitian “Kepemimpinan Kepala Madrasah (Studi tentang peningkatan profesionalisme guru Madrasah Aliyah Semarang)” yang dilakukan oleh Choirul Anwar pada Prorgam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2009. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang dikembangkan merupakan kepemimpinan humanis. Dimana kepemimpinan kepala madrasah sangat memperhatikan aspek sosial (kecerdasan sosial) yang dijadikan dasar dalam memberikan kebijakan.
2. Judul Penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Efektivitas Sekolah di SMA Kabupaten Pringsewu” yang dilakukan oleh Nurafifah pada Prorgam Pascasarjana Universitas Lampung Tahun 2012. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar 34,66%, budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar 21,23% dan kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar 17,97%. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru secara bersama- sama berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar 73,86%.
3. Judul penelitian “Urgensi kecerdasan emosional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kinerja guru” yang dilakukan oleh Choirul Hidayah pada Prorgam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan

Kalijaga Yogyakarta Tahun 2011. Hasil penelitian menunjukkan bahwa urgensi kecerdasan emosional kepala sekolah bagi guru untuk memberi rasa nyaman dalam bekerja menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, mempermudah penyampaian pesan dan meminimalisir berbagai masalah.

